



## L'entreprise face à l'éthique de la sollicitude

Jérôme Ballet, Damien Bazin

### ► To cite this version:

Jérôme Ballet, Damien Bazin. L'entreprise face à l'éthique de la sollicitude. Humanisme et entreprise, 2003, 262, pp.1-7. halshs-01070974

**HAL Id: halshs-01070974**

**<https://shs.hal.science/halshs-01070974>**

Submitted on 2 Oct 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives| 4.0 International License

# L'entreprise face à l'éthique de la sollicitude

par

Jérôme BALLET

Maître de Conférences  
en Sciences Economiques

et Damien BAZIN

Economiste-chercheur  
en Sciences Economiques

Université de Versailles  
Saint Quentin en Yvelines  
C3ED

Le thème de la responsabilité de l'entreprise connaît des phénomènes de mode largement dépendant des médias. Mais au-delà des mouvements médiatiques, la responsabilité de l'entreprise est une question qui depuis fort longtemps fait l'objet de réflexion dans le monde académique et celui des affaires. Les sciences de gestion ont désormais développé des modèles consistant à faciliter la prise en compte optimale de la responsabilité pour les gestionnaires et les hommes d'affaires.

Pourtant, les réflexions proposées sont très fortement artificielles, ne reposant guère sur une éthique quelconque. Elles cherchent plutôt à instrumentaliser l'éthique ou à développer une éthique instrumentale afin d'accroître les performances des entreprises vis-à-vis de leur environnement. Une réflexion éthique remet bien souvent en cause les modèles proposés. Cet article en développe un exemple. Dans une première section nous rappelons succinctement l'historique de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans une seconde section, nous présentons une forme d'éthique particulière qu'est l'éthique de la sollicitude. Enfin, dans une troisième section, nous confrontons cette éthique de la sollicitude au modèle de gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise fondé sur les parties prenantes (*stakeholders*). Le constat est un renversement de perspectives par rapport à ce modèle, faisant du critère habituellement secondaire un critère prioritaire.

HUMANISME & ENTREPRISE - 183-185, boulevard Bineau - 92200 Neuilly-sur-Seine - Tél. 01 46 24 45 21

Toute reproduction et diffusion des articles et conférences publiés dans "Humanisme et Entreprise" -quels qu'en soient les supports- sont interdites sans la double autorisation des auteurs et éditeur.

## 1. La responsabilité de l'entreprise, un artifice

Les réflexions sur la responsabilité sociale de l'entreprise ne sont pas nouvelles. Si dès les années trente la responsabilité des hommes d'affaires et leur fonction morale deviennent un sujet d'analyse (Berle et Means 1932, Barnard 1938), le déplacement de la problématique sur l'entreprise et non plus sur les dirigeants se réalisera dans les années cinquante, dans un contexte de discussions extrêmement virulentes. Les partisans de la main invisible voient dans cette approche une dérive de la société capitaliste et un risque d'annihilation de ses bienfaits, imposant une charge excessive aux entreprises et sclérosant les processus concurrentiels (Levitt 1958, Friedman 1962). A l'inverse, certains auteurs défendent l'idée de responsabilité et les premières réflexions sont proposées (Bowen 1953, Drucker 1954).

Au-delà de cette opposition, des modèles de la responsabilité sociale de l'entreprise se construiront progressivement à partir des années soixante-dix. Plusieurs étapes se succèdent. La première correspond à la proposition du *Committee for Economic Development* (CED 1971). Intitulée *Corporate Social Responsibility* (CSR1), cette tentative essaie de définir les niveaux de responsabilité de l'entreprise. Elle en définit trois. D'abord, la responsabilité économique de l'entreprise c'est-à-dire produire, employer, etc. ; ensuite, les normes sociales (le respect de la législation sur les conditions de travail, la rémunération des salariés, ...) et écologiques (le respect des normes écologiques en matière de pollution). Enfin, les actions discrétionnaires qui visent à l'amélioration des conditions sociales et environnementales, mais cette fois-ci sans que cela ne corresponde à une obligation pour l'entreprise. Ce ne sont que des actions menées par le simple fait de sa volonté particulière.

L'analyse des niveaux de responsabilité sera renforcée par Carroll (1979) qui distingue la responsabilité économique, la responsabilité juridique, la responsabilité éthique et la responsabilité discrétionnaire. Aucun ajout n'est fait sur la responsabilité économique par rapport au CED. En revanche, cet auteur introduit clairement la distinction entre l'éthique et le juridique. La responsabilité juridique consiste à respecter la législation. La responsabilité éthique est d'un autre niveau : elle correspond au respect de règles non codifiées par la loi. La responsabilité juridique<sup>(1)</sup> est bien une production sociétale au même titre que l'éthique et elle est souvent conforme aux mœurs

---

(1) Il faut noter que la conception proposée par Carroll a été élaborée à partir d'une vision étroite de la responsabilité juridique. Le cadre juridique a subi d'importantes évolutions tant aux Etats-Unis qu'en Europe ces dernières années. La responsabilité civile, mais également la responsabilité pénale, s'appuient de plus en plus sur le principe de responsabilité sans fautes. Cette évolution tend à réduire la ligne de démarcation entre responsabilité juridique et responsabilité éthique.

et habitudes de la société. Cependant, les deux peuvent être distinguées. Par exemple la loi n'est pas nécessairement équitable, tandis que l'équité est un critère éthique fondamental. La responsabilité juridique et la responsabilité éthique ont bien des points de recoupement, mais elles ne sont pas tout à fait identiques. A ce stade, il faut aussi distinguer la responsabilité éthique de la responsabilité discrétionnaire. Alors que la responsabilité éthique renvoie à ce qui est attendu par la société, c'est-à-dire ce qui tend à la conformité des mœurs et habitudes de la société, la responsabilité discrétionnaire se positionne encore comme dépendant uniquement de la volonté de l'entreprise. Il ne s'agit plus de répondre à une norme sociale ou écologique mais de proposer volontairement une contribution.

Une deuxième étape sera franchie dans l'analyse avec le modèle CSR2 (*Corporate Social Responsiveness*). Tandis que le modèle CSR1 se focalisait sur la définition des niveaux de responsabilité, ce nouveau modèle s'interroge sur la manière dont la firme doit répondre à ses responsabilités. Cette réflexion porte sur les mécanismes, procédures et aménagements collectifs à mettre en place au sein de l'entreprise afin qu'elle soit apte à répondre aux pressions sociales (Frederick 1978). Elle se caractérise par la définition des modes d'actions. Si le modèle CSR1 était centré sur les motivations et les niveaux de responsabilité, sans se soucier des modes d'actions adaptés, le modèle CSR2 inverse l'ordre de la réflexion et part des actions en délaissant les motivations. La responsabilité sociale de la firme est intégrée de manière décisive à la gestion en s'appuyant sur des stratégies d'entreprises. La firme adoptera par exemple une stratégie adaptative consistant en une simple mise en conformité à une norme, ou une stratégie pro-active visant à anticiper les contraintes normatives, soit pour faciliter la différenciation du produit, soit pour influencer l'élaboration de la norme, ou encore pour favoriser une culture d'entreprise ou une image, etc. Des auteurs comme Wilson (1975), McAdam (1973), ou Davis et Blomstrom (1975) ont dressé des typologies de stratégies.

A la suite, de nombreuses tentatives seront élaborées pour essayer d'établir des lignes directrices faisant correspondre les modèles CSR1 et CSR2 (cf. par exemple Klein 1978, Zenisek 1979, Jones 1980, Tuzzolino et Armandi 1981). Il faudra cependant attendre la naissance d'un nouveau concept, celui de *Corporate Social Performance* (CSP), pour voir se construire un cadre unifié.

La troisième étape correspond à l'élaboration de ce cadre à travers la CSP. L'article de Wartick et Cochrane (1985) est souvent considéré comme une phase clé de cette étape. Ces derniers présentent le modèle de CSP comme une interaction entre les principes de responsabilité sociale définis par les modèles CSR1, les processus de réponses sociales propres aux modèles CSR2 et les politiques déve-

loppées pour répondre aux problèmes sociaux. La troisième et nouvelle partie du modèle, c'est-à-dire les politiques de l'entreprise, sera fortement amendée par Wood (1991). Selon cet auteur, le terme performance indique des actions et des résultats et non pas une interaction ou une intégration. Il faut alors ajouter une composante liée à l'action pour faire ressortir la signification du concept. Mais se référer aux actions n'a un véritable sens que si les résultats de l'action managériale de l'entreprise sur son environnement et l'évaluation de ces résultats sont pris en compte. Enfin selon Wood, ce n'est pas un processus unique mais un ensemble de processus. La nouvelle définition du *Corporate Social Performance* donnée par cet auteur est « pour une organisation économique, une configuration des principes de responsabilité sociale, de processus de réponse sociale, et de politiques, programmes, et résultats observables en tant qu'ils sont relatifs aux rapports sociétaux de la firme » (Wood 1991 : p.693<sup>(2)</sup>).

Cependant, ces développements ne construisent qu'une conception artificielle de la responsabilité de la firme. Ils ne la fondent, en effet, que sur une optique gestionnaire, sans réelle implication éthique de l'entreprise. Dit autrement, les actions définies dans le cadre de cette responsabilité ont une visée essentiellement instrumentale et la gestion des responsabilités qui en découle classe les parties prenantes à l'entreprise selon l'importance instrumentale qu'elle en a. Il ne s'agit pas d'opposer à cette vision une conception de la responsabilité définie sur de grands principes philosophiques, difficilement applicables à l'entreprise. Mais une approche fondée sur la responsabilité à travers l'éthique de la sollicitude donne au moins un visage plus humain à cette dernière.

## 2. Pour une entreprise à visage humain, renouveler la responsabilité

Les travaux de Carol Gilligan, présentés dans son ouvrage devenu best-seller, intitulé "une si grande différence"<sup>(3)</sup> ont largement contribué au développement d'une éthique désormais connue sous le vocabulaire de *l'éthique de la sollicitude*. Initialement proposée dans une optique féministe s'opposant à la thèse du développement moral

(2) Notre traduction : « a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships.

(3) Carol Gilligan, *In a Different Voice. Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge, Harvard University Press, 1982. Nous nous référons à l'édition française, parue en 1986 chez Flammarion. Si les travaux de Gilligan ont créé une véritable dynamique de recherche et ont connu un grand succès, cette dernière s'appuie également sur des travaux antérieurs aux siens, notamment ceux de Nancy Chodorow, "Family Structure and Feminin Personality", in M.Z. Rosaldo et L. Lamphere (éd.), *Woman, Culture and Society*, Stanford, Stanford University Press, 1974 ; et ceux de Jean Baker Miller, *Toward a new Psychology of Women*, Boston, Beacon Press, 1976.

avancée par Kohlberg<sup>(4)</sup>, cette éthique tend à se généraliser, s'ouvrant à de multiples domaines. Pourtant, l'intégration à la responsabilité de l'entreprise reste encore extrêmement timide.

Au centre de cette analyse se trouve la sollicitude pour autrui. Cette éthique répond particulièrement à un certain nombre de problèmes fondamentaux de notre société que sont l'isolement, l'oppression et la souffrance. L'éthique de la sollicitude se caractérise en contre point par une attention portée à autrui, une compassion et une solidarité envers les autres. C'est avant tout la sensibilité morale qui compte et non l'utilisation de grands principes de justice déconnectés des contextes particuliers.

Selon cette éthique, les considérations morales ne peuvent être simplement fondées sur des droits reconnus à chacun mais exigent de reconnaître la spécificité des besoins particuliers dans des circonstances particulières. L'impartialité fondée sur l'équité dans les droits et la non entrave à l'obtention de ces droits est loin de suffire. Chaque situation exige au contraire une certaine dose de spécificité. En la matière, l'éthique de la sollicitude s'applique tout autant aux circonstances définies par des relations intimes entre personnes, dans lesquelles les besoins et les traits spécifiques des autres sont mieux définis et reconnus, qu'aux circonstances caractérisées par une absence de connaissance de ces besoins et de ces traits. L'éthique de la sollicitude n'est pas battue en brèche par l'anonymat et l'éloignement des personnes. Selon ses défenseurs, y compris dans un cas tel que des personnes souffrant de la famine à l'autre bout du monde, l'éthique de la sollicitude se montre plus apte à définir des modes d'action qu'une éthique fondée sur des principes de justice abstraits. La sensibilité morale s'applique aussi bien dans le cas de relations intimes que de relations anonymes. Il ne s'agit pas de nier l'utilité des principes ou des règles de justice mais simplement de souligner leur insuffisance.

Les principes de justice construisent une vision du monde fondée sur l'égalité, où chacun, y compris soi-même, est traité de la même manière et où règne l'équité et la justice. L'éthique de la sollicitude établit une vision du monde où les relations d'interdépendance impliquent la satisfaction des besoins de chacun et dans laquelle personne n'est laissé seul.

---

(4) En 1981, Lawrence Kohlberg développait dans un ouvrage sa thèse principale, constituant en fait plus de 20 ans de recherche. Il décompose le développement moral des individus en 6 stades regroupés en trois niveaux, le niveau pré-conventionnel, le niveau conventionnel et le niveau post-conventionnel. Chaque niveau correspond à un degré plus élevé de développement moral. Le stade ultime correspond à la compréhension et à l'application des règles de justice fondées sur les droits individuels et l'équité de manière impartiale.

Les dilemmes ne sont plus dans ces conditions comment faire respecter les droits, ceux des autres et les siens, mais comment mener une vie faite d'obligations envers moi-même et envers autrui. Pour les opposer de manière schématique, on aura une vision du monde fondée sur les obligations et une vision du monde construite sur les droits.

Cette opposition signifie que les principes de justice proposent un raisonnement moral articulé autour de "l'indifférence" et la non-ingérence, les rapports à autrui sont avant tout des rapports médiatisés par les droits. Le respect des droits est primordial, indépendamment du sort particulier d'autrui. Au contraire, l'éthique de la sollicitude manifeste une volonté de porter attention à autrui. La personne morale est celle qui porte aide à autrui. L'interdépendance entre les personnes suppose alors la bonté, la sympathie et la compassion<sup>(5)</sup>. Il n'est plus question d'ingérence puisque l'interdépendance suppose de fait l'intervention.

L'éthique de la sollicitude se décline donc dans des situations concrètes tandis qu'en opposition, les principes de justice élaborent des modes de réflexion décontextualisés et hypothétiques.

Ces divergences permettent d'opposer une éthique de la justice, fondée sur le respect réciproque et l'équilibre des droits de chacun, à une éthique de la responsabilité élaborée à partir de l'interdépendance, de la reconnaissance de la différence et impliquant la compassion et la sollicitude. Cette éthique de la sollicitude est une éthique de la responsabilité. Son application à l'entreprise introduit une révision de la gestion des parties prenantes.

### **3. La sollicitude à l'égard d'autrui et les parties prenantes**

La théorie des parties prenantes remonte aux années soixante voire trente (Preston et Sapienza 1990). C'est surtout Freeman (1984) qui lui donnera ses lettres de noblesse. Le terme est donc antérieur aux réflexions abouties sur la CSP, mais il vient en fait compléter ce modèle. La théorie des stakeholders est une théorie consistant à établir d'où émanent les demandes de responsabilité adressées à la firme et quelles demandes l'entreprise doit prendre en compte. Nous entendons par demande de responsabilité, les exigences et revendications des personnes ou groupes de personnes intéressés par l'entreprise. Il s'agit donc de construire une réflexion élargie des interactions entre l'entreprise et la société, en passant des

---

(5) Norma Haan dans "Hypothetical and Actual Moral reasoning in a Situation of Civil Disobedience", *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, p.255-270, 1975, et Constance Holstein dans "Development of Moral Judgment : A longitudinal Study of Males and Females". *Child Development*, 47, p.51-61, 1976, ont déjà relevé ces résultats.

shareholders (actionnaires) aux stakeholders (ONG, consommateurs,...).

En effet, considérer que la firme est responsable et qu'elle doit mettre en place des processus de réponse ainsi que des programmes et politiques conformément à ses actions supposent de se demander jusqu'où s'étend cette responsabilité. Dit autrement, quelles sont les demandes auxquelles il faut répondre et quelles politiques établir en considérant ces différentes demandes ?

D'une certaine manière, cela revient à établir un classement dans les demandes et donc un classement dans les réponses. Or précisément, la théorie des parties prenantes s'intéresse à cette question.

Les propositions se référant à cette théorie sont de deux ordres. Tout d'abord, des propositions visant à établir « qui compte », quelle est l'extension maximum du cercle des parties prenantes. Ensuite, des propositions cherchant à partir de divers critères à élaborer des classements des parties prenantes pour la gestion des réponses de la firme. Seules les secondes propositions nous intéressent ici ; les premières n'étant pas au cœur des débats auxquels se réfère la problématique de cet article<sup>(6)</sup>.

Le modèle de référence sur la gestion des parties prenantes est celui de Mitchell, Agle et Wood (1997). Selon ce modèle, la gestion des parties prenantes s'établit à partir de trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

En fait, plusieurs modèles ont été proposés pour rendre compte de l'existence des parties prenantes. Les principaux représentent deux approches opposées. La première approche, *statique*, a pour avantage de structurer clairement les différentes parties prenantes mais n'offre pas d'indication sur le traitement ainsi que les actions que l'entreprise doit choisir pour orchestrer le flux de demande qui lui est adressé. Plus riche en information, la deuxième approche, *dynamique*, celle de Mitchell, Agle et Wood (1997) permet d'identifier les parties prenantes en leur assignant un rôle spécifique au sein ou à la périphérie de l'entreprise. En effet, au travers de trois critères<sup>(7)</sup> essentiels et autonomes tels que le *pouvoir*, la *légitimité* et l'*urgence*, les parties prenantes peuvent se situer et juger les

---

(6) Nous avons abordé la première question dans un autre article intitulé « Responsibility of firms : the Natural Environment as Stakeholder » à paraître dans l'« *International Journal of Sustainable Development* ».

(7) Le pouvoir et la légitimité ne sont pas des critères novateurs en économie de l'entreprise, cf. Dahl (1957) et Pfeffer (1981), pour une définition du pouvoir. Suchman (1995), pour une définition de la légitimité. La notion d'urgence, appartient aux auteurs.



autres en fonction des stratégies adoptées. C'est précisément l'incorporation de l'*urgence* qui procure au modèle sa spécificité dynamique. L'avantage de ce modèle est qu'il permet de définir pour la première fois les différentes catégories de parties prenantes. A cet égard, l'importance des parties prenantes est positivement reliée au nombre cumulatif des critères cités, ce qui implique que les parties prenantes n'ont pas le même poids entre elles. Celle ne possédant qu'un critère sur les trois existant, la *catégorie latente*<sup>(8)</sup>, ne pourra jouer qu'un rôle d'« insufflateur » limité à la périphérie du modèle. En effet, de par son manque de critère, elle doit se contenter de faire démarrer les choses sans avoir la certitude d'être entendue par les autres parties prenantes. Cette catégorie comporte donc un pouvoir, une légitimité ou une urgence en *devenir* perçu comme une condition nécessaire mais non suffisante pour faire réagir l'entreprise. Le deuxième niveau d'identification des parties prenantes est représenté par la *catégorie en attente*. Ici, les parties prenantes possèdent un critère supplémentaire par rapport à la catégorie précédente. Stratégiquement, cette identification additionnelle permet d'ouvrir un large éventail en termes de coalition dominante que ce soit au niveau du management ou syndical. Le dernier niveau, étape ultime dans l'identification des parties prenantes, est caractérisé par la *catégorie qui fait autorité*. Du fait que les trois critères lui sont accordés, elle a donc des demandes non seulement légitimes, mais aussi urgentes et possède la capacité de réaliser ses actions. De cette catégorie dépend la survie de l'entreprise.

Outre la prise en compte de trois critères spécifiques pour assurer la classification des parties prenantes, le modèle précédent a surtout pour avantage d'en présenter une classification dynamique notamment à travers le critère d'urgence. Or, ce critère est utilisé dans un sens purement gestionnaire et ne prend pas en compte véritablement la dimension éthique qu'il recèle. Pourtant, une lecture de ce critère par l'éthique de la sollicitude implique une conception radicalement différente de la gestion des parties prenantes. L'entreprise n'est plus seulement une organisation exerçant un calcul froid et intéressé lui permettant de s'assurer au mieux du soutien des parties prenantes avec lesquelles elle est en relation, mais devient plutôt une entreprise à visage humain. L'éthique de la sollicitude repose sur une appréciation des contextes particuliers dans lesquels les relations entre les personnes se déroulent. De ce fait, elle est particulièrement adaptée à l'entreprise en n'exigeant ni des grands principes sur la conduite à tenir, ni des règles rigides incompatibles avec une bonne gestion des ressources. Cependant, elle remet partiellement en cause

---

(8) Selon que la partie prenante se situe dans l'une des trois sphères, elle jouera un rôle « attentiste » (sphère du pouvoir), un rôle « discrétionnaire » (sphère de la légitimité), ou un rôle « actif » (sphère de l'urgence).

le modèle gestionnaire des parties prenantes fondant sa responsabilité sociale.

Rappelons que dans une optique purement gestionnaire, et de fait instrumentale, l'entreprise applique sa responsabilité en fonction des catégories de parties prenantes privilégiant celles qui cumulent les trois critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence. Le pouvoir et la légitimité délimitent fortement ce classement puisqu'ils interviennent comme critères essentiels, tandis que l'urgence donne le caractère dynamique de la réponse et de la sélection des parties prenantes à qui répondre. Autrement dit, l'urgence de la réponse est conditionnelle. Une situation urgente ne sera prise en compte que si les parties prenantes l'exprimant rassemblent déjà les critères de pouvoir et de légitimité. De ce fait, ce qui se passe hors du champ de compétence de l'entreprise ne sera normalement pas pris en compte. Par exemple, une entreprise qui fabrique des automobiles n'aura pas à se soucier de la faim dans le monde. Si une grave famine surgit dans un pays éloigné, les entreprises européennes de fabrication de voitures n'ont pas à intervenir. L'urgence de la situation ne les concerne à priori pas du tout puisque les personnes affamées n'ont ni le pouvoir ni aucune légitimité pour exercer une demande d'aide auprès de ces entreprises. Le modèle gestionnaire suppose donc que l'urgence est un critère de second rang par rapport au pouvoir et à la légitimité. Il permet seulement de classer parmi les parties prenantes qui ont du pouvoir ou une demande légitime celles auxquelles il faut répondre en priorité. Ainsi, si l'Etat exige une amélioration des conditions de sécurité dans les voitures et que parallèlement certains lobbies exigent un accroissement de la puissance des voitures, les entreprises de construction automobile devront choisir entre les deux en fonction du pouvoir de chacune de ces parties prenantes et de la légitimité de leur demande. Ce choix se fera sur le critère d'urgence si les deux autres critères sont à un niveau équivalent. En revanche si une partie prenante a un pouvoir beaucoup plus important que l'autre et une demande fortement légitime, l'urgence ne sera certainement pas un critère pris en compte. Il devient un critère tout à fait secondaire.

Cette modalité de classement est contraire à l'éthique de la sollicitude. Selon une telle éthique le critère d'urgence est prioritaire. Dès lors, le champ d'action de la responsabilité de l'entreprise s'en trouve fortement élargi. Si une famine surgit, même dans un pays lointain, rien n'interdit à un constructeur automobile de répondre à cette famine par une aide auprès des organismes humanitaires engagés dans la lutte contre la famine. Non seulement cela ne sort pas du domaine d'intervention de l'entreprise, mais l'urgence de la situation pourrait pousser l'entreprise à agir en déclassant d'autres demandes plus légitimes et pour lesquelles les parties prenantes ont du pouvoir. Cependant, cela implique que ce choix puisse être expliqué aux parties prenantes et qu'elles considèrent elles-mêmes ce choix comme

légitime en raison de l'urgence de la situation. De ce fait l'éthique de la sollicitude, par le renversement de perspectives qu'elle implique suppose non seulement que l'entreprise soit à visage humain, qu'elle considère avant tout les situations urgentes, mais aussi que les parties prenantes elles-mêmes soient à visage humain, que les actionnaires comprennent par exemple cette intervention et la considèrent comme légitime. L'éthique de la sollicitude pousse à une éthique de la société dans laquelle chacun joue un rôle et assume ses responsabilités à son niveau, soit en agissant, soit en abandonnant certaines de ses demandes. Si cette éthique oblige à repenser le modèle de gestion des responsabilités pour l'entreprise, elle suppose en même temps de positionner cette responsabilité dans un ensemble plus vaste qu'est la société, où chacun est déjà responsable ne serait-ce qu'en s'abstenant d'agir.

Le développement de l'éthique de la sollicitude repose donc sur une compréhension grandissante des relations humaines, être responsable d'autrui comme de soi, de manière équilibrée.

## Références

- BALLET J., et de BRY F., (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil.
- BARNARD Ch.I., (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- BERLE A.A., et MEANS G.C., (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan
- BOWEN H.R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper and Row.
- CARROLL A.B., (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505, October.
- CED (1971), *Social Responsibilities of Business Corporations*, New York.
- DAHL R.A., (1957), "The Concept of Power", *Behavioral Science*, vol. 2, pp.201-215.
- DAVIS K., et BLOMSTROM R.L., (1975), *Business and Society: Environment and Responsibility*, New York, McGraw-Hill.
- DRUCKER P., (1954), "The Responsibilities of Management", *Harper's Magazine*, Vol. 209, n° 1254, pp. 67-72, November.
- FREDERICK W.C., (1978), "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought", *Working paper*, n° 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- FREEMAN R.E., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman-Ballinger.
- FRIEDMAN M., (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- GILLIGAN C., (1982), *In a Different Voice. Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge, Harvard University Press.
- JONES T.M., (1980), "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, vol. 22, n° 3, pp. 59-67, Spring.
- KEIM G.D., (1978), "Corporate Social Responsibility : An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model", *Academy of Management Review*, vol. 3, n° 1, January, pp. 32-39.
- LEVITT Th., (1958), "The Dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, pp. 41-51.

McAdAM T.W., (1973), "How to Put Corporate Responsibility into Practice", *Business and Society Review*, n° 6, pp. 8-16, Summer.

MITCHELL R.K., AGLE B.R., et WOOD D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 853-886, October.

PFEFFER J., (1981), *Power in Organizations*, Marshfield, Pitman.

PRESTON L.E., SAPIENZA H.J., (1990), "Stakeholder Management and Corporate Performance", *Journal of Behavioral Economics*, vol. n° 19, n° 4, pp. 361-375, Winter.

SUCHMAN M.C., (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20 n° 3, pp. 571-610, July.

TUZZOLINO F., et ARMANDI B.R., (1981), "A Need Hierarchy for Assessing Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 6 n° 1, pp. 21-28, January.

WARTICK S.L., et COCHRAN P.L., (1985), "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 758-769, October.

WILSON I., (1975), "What One Company is Doing about Today's Demands on Business", in Steiner G.A. (ed), *Changing Business-Society Interrelationships*, Los Angeles, Graduate School of Management, UCLA.

WOOD D.J., (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, pp. 691-718, October.

ZENISEK T.J., (1979), "Corporate Social responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 3, pp. 359-368, July.